

Um Modelo de Avaliação do Relacionamento Franqueador-Franqueado com Base nas Lacunas da Qualidade do Serviço: Um Estudo de Caso em uma Rede do Setor Farmacêutico

Autoria: Marcel Lima Ribeiro Dantas, Domingos Fernandes Campos, Evadio Pereira Filho

Resumo

Objetivo deste artigo é apresentar um modelo de avaliação das relações franqueador-franqueado com base no modelo das lacunas entre expectativas e percepções do serviço prestado por franqueador e franqueado e avaliar os resultados de sua aplicação a uma rede de franquias do setor farmacêutico. Os modelos de avaliação do *franchising* foram descritos e analisados criticamente com o objetivo de conhecer seus elementos básicos. Com base na literatura e em entrevistas com grupos focais, ajustes foram incorporados ao modelo desenvolvido para avaliar o relacionamento franqueador-franqueado. Divergências importantes foram constatadas no relacionamento de curto prazo. No entanto, franqueador e franqueados demonstraram que suas prioridades estão alinhadas nos sete atributos que compõem o relacionamento de longo prazo. O modelo das lacunas de qualidade mostrou-se claramente oportuno e aderente ao processo de avaliação do relacionamento entre franqueados e franqueador no curto e longo prazos.

Palavras-chave: *franchising*, relacionamento franqueador-franqueado, gestão de serviço.

1 Introdução

As redes de franquias se expandem rapidamente em países desenvolvidos como Estados Unidos, França e Grã-Bretanha, além de nações em desenvolvimento como Brasil, China e Filipinas (PERRIGOT, 2006). O *franchising* representa 2,3% do PIB nacional (ABF, 2012a). Segundo a Associação Brasileira de Franchising, entre 2001 e 2011, o faturamento do sistema de franquia passou de 25 bilhões de reais para 88,85 bilhões de reais. Neste mesmo período, o número de unidades franqueadas saltou de 51.000 para 93.098, enquanto o número de redes, de 600 para 2.031 (ABF, 2012b). A importância do *franchising* no Brasil também está ligada à criação e sobrevivência de micro e pequenas empresas (ESPINHA; MACHADO; RODRIGUES, 2005). Na maioria das economias, o setor privado é formado por pequenas empresas, entretanto, quase um terço dessas empresas não sobrevive ao primeiro ano e pouco menos da metade não resiste aos três primeiros anos (ABDULLAH *et al.*, 2008).

O *franchising* vem ganhando destaque e atraindo interesse de pesquisadores que buscam entender suas implicações econômicas e estratégicas (DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009). Melo e Andreassi (2010) investigaram a publicação nacional e internacional sobre o *franchising* no período de 1998 a 2007. Por meio de uma meta-análise, encontraram 24 publicações nacionais, em que nenhuma delas abordou o relacionamento franqueador-franqueado como tema principal. Foram identificados 37 artigos, em quinze periódicos internacionais, dentre eles, dois trabalhos (5,4%) trataram do relacionamento. Por sua vez, Brito, Vieira e Espartel (2011), realizaram uma análise criteriosa sobre a produção científica no varejo e apontaram alguns “esquecimentos acadêmicos” em periódicos nacionais e internacionais. Esses pesquisadores assinalaram temáticas no varejo que possuem significativo potencial para novas pesquisas, como *franchising*, imagem da marca, estratégias de serviços, compras coletivas, mídias sociais e relacionamento no canal (B2B).

Grunhagen e Dorsch (2003, *apud* Vance, Fávaro, Luppe, 2008) ressaltam que há uma perspectiva de longo prazo envolvida no relacionamento. Expectativas conflitantes entre franqueador e franqueado são responsáveis pelo fracasso de alguns empreendimentos, o que aponta a necessidade de investigar o relacionamento entre franqueador e franqueado (COHEN; SILVA, 2000). Há modelos que facilitam a compreensão do relacionamento

franqueador-franqueado de maneira global ou de elementos que o compõe. Cada modelo possui suas contribuições e limitações. Podem ser citados: Dant, Li e Wortzel (1995), Cohen e Silva (2000), Monroy e Alzola (2005), Vieira e Slongo (2006), Bordonaba-Juste e Polo-Redondo (2008), Dickey, Mcknight e George (2008), Davies *et al.* (2011), McDonell, Beatson e Huang (2011) e Wright e Grace (2011).

No relacionamento franqueador-franqueado são geradas expectativas mútuas para prestação de serviços de cada uma das partes (ROCHA, 2010). Essas lacunas a rigor podem ser apreciadas segundo o modelo de (des)confirmação entre o que o cliente espera e o serviço prestado, tal como concebido por Gronroos (2009) e pela modelagem idealizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (2006), para os quais a qualidade do serviço resulta da comparação entre a expectativa e a percepção do serviço recebido. Com base na teoria de gestão dos serviços, é possível apreender as expectativas de franqueador e franqueados, bem como as lacunas e o nível de satisfação das partes envolvidas no curto e longo prazos.

Assim, a questão central que aqui se coloca é como identificar e avaliar o relacionamento entre franqueador e franqueados, utilizando-se as dimensões e os atributos concernentes aos diversos aspectos da gestão das franquias e incorporando as expectativas e percepções sobre o serviço prestado pelas partes, seja nas relações transitórias (curto prazo) e/ou nas relações permanentes de prazo mais longo.

Este artigo tem como objetivo apresentar um modelo de avaliação das relações franqueador-franqueado com base no modelo das lacunas entre expectativas e percepções do serviço prestado por franqueador e franqueado e avaliar os resultados de sua aplicação a uma rede de franquias de farmácias de manipulação.

2 Referencial Teórico

O *franchising* moderno remonta aos anos 1850 quando Isaac Singer tentava aumentar a distribuição de suas máquinas de costura através de um sistema de franquia (DANT; GRUNHAGEN; WINDSPERGER, 2011). No entanto, somente em meados de 1980, com a expansão do segmento de refeições rápidas (*fastfood*) o sistema de franquias expande-se no âmbito mundial. Em 1979, no Rio de Janeiro, ocorre a inauguração da primeira loja brasileira franqueada da rede McDonald's. O desenvolvimento do *franchising* alcançou patamares expressivos em curto espaço de tempo, atingindo, em 1990, um quantitativo de 8 mil unidades franqueadas, consoante a Associação Brasileira de Franquias (MERLO, 2000).

No momento em que franqueador e franqueado firmam um contrato de franquia são geradas expectativas para prestação de serviço entre as partes (ROCHA, 2010). O franqueador possui expectativas quanto ao franqueado, sobretudo, acerca do faturamento e normas de operação da unidade franqueada (Prado 2008, *apud* MAEMURA, 2009). As relações ocorrem de forma que o franqueador presta serviços ao franqueado, como treinamentos, assistência técnica e comercial contínuas entre outros serviços e por isto recebe uma soma monetária fixa (taxa de franquia) e parcelas das vendas das unidades franqueadas sob a forma, por exemplo, de royalties e /ou taxa de publicidade (SILVA; AZEVEDO, 2007). Um dos fatores críticos na relação franqueador-franqueado é a satisfação do franqueado com o serviço prestado pelo franqueador, onde a insatisfação pode resultar no rompimento do contrato de franquia (SPINELLI; BIRLEY, 1996 *apud* JUNIOR; LUNA; SOUSA, 2012).

O relacionamento franqueador-franqueado agrega duas áreas distintas: transacional (curto prazo) e a relacional (longo prazo). Assim, a qualidade do relacionamento de curto prazo se concentra em fatores determinantes para o sucesso na abertura da franquia. Dado o envolvimento na implantação da franquia, a qualidade do relacionamento de curto prazo pode ser avaliada na perspectiva do franqueado e na perspectiva do franqueador. Desta forma, a perspectiva do franqueado avalia o serviço prestado pelo franqueador, enquanto a perspectiva

do franqueador mede o serviço oferecido pelo franqueado. A qualidade vai além das transações e origina relacionamento de longo prazo, agregando variáveis como confiança e compromisso (MONROY; ALZOLA, 2005).

Modelos para avaliação do relacionamento franqueador-franqueado

Os modelos para avaliação do relacionamento franqueador-franqueado apresentados neste artigo foram utilizados nos Estados Unidos, Brasil, Espanha, Taiwan, Austrália e Nova Zelândia. Alguns se limitam, no trabalho original, ao campo teórico: Dant, Li e Wortzel (1995), Vieira e Slongo (2006) e Monroy e Alzola (2005). Os demais foram concebidos e testados em segmentos como *fast-food*, prestação de serviços, lavanderia e perfumaria. Parte destes modelos aborda a relação global entre franqueador e franqueado: Dant, Li e Wortzel (1995), Cohen e Silva (2000), Vieira e Slongo (2006) e Monroy e Alzola (2005). Originalmente, a modelagem desenvolvida por Monroy e Alzola (2005) tem o propósito de investigar a gestão da qualidade em sistemas de franquia, enquanto a concebida por Vieira e Slongo (2006) tem como temática central o marketing de relacionamento entre franqueador e franqueado, porém ambas podem ser utilizadas para medir o relacionamento franqueador-franqueado.

Os demais modelos, Bordonaba-Juste e Polo-Redondo (2008), Dickey, Mcknight e George (2008), Davies *et al.* (2011), McDonell, Beatson e Huang (2011) e Wright e Grace (2011), tratam de aspectos do relacionamento de longo prazo. Monroy e Alzola (2005) subdividem confiança em dois componentes distintos: (a) confiança na credibilidade e (b) confiança na benevolência. Para Cohen e Silva (2000), a confiança do franqueado no seu franqueador está ligada ao cumprimento do contrato e promessas informais; valores éticos e transparências nos negócios. Por sua vez, o compromisso é descrito como esforço para garantir a continuidade da parceria, evitar conflitos e resolver problemas. Por fim, Dickey, Mcknight e George (2008) medem a confiança através de dois itens, confiança na competência e confiança na honestidade.

A Figura 1 exibe um conjunto de modelos para avaliação do relacionamento franqueador-franqueado e suas respectivas dimensões.

AUTOR	ANO	PAÍS	DIMENSÕES
Dant, Li e Wortzel	1995	Estados Unidos	Consciência, clareza e cobertura do contrato; enfoque relacional; troca de informações; mutualidade; flexibilidade; cooperação; estratégias de influência; decisão participativa; resolução de conflitos; competências
Cohen e Silva	2000	Brasil	Transferência de know-how; suporte administrativo operacional; comunicação; confiança; compromisso
Monroy e Alzola	2005	Espanha	Desenvolvimento do negócio; cumprimento do treinamento; realização do pagamento; uniformidade; transparência; treinamento; apoio; informação; suprimento; facilidade no financiamento; assistência gerencial; acesso; confiança, compromisso; normas sociais de relacionamento
Vieira e Slongo	2006	Brasil	Suporte contínuo; financeiro; performance de marketing; clima; conflito; compromisso; comunicação; cooperação
Bordonaba-Juste e Polo-Redondo	2008	Espanha	Troca de informações e comportamentos de cooperação; confiança; compromisso; satisfação
Dickey, Mcknight e George	2008	Estados Unidos	Confiança na competência do franqueador, confiança na honestidade do franqueador, autonomia, identificação, observância, qualidade do relacionamento, satisfação; compromisso
Davies <i>et al</i>	2011	Estados Unidos	Confiança, satisfação, conflito; cumprimento das normas do franqueador

McDonell, Beatson e Huang	2011	Taiwan	Lealdade do franqueado; confiança; compromisso; satisfação; cooperação
Wright e Grace	2011	Austrália	Confiança; compromisso; congruência de metas; cultura organizacional; comunicação

Figura 1. Dimensões presentes nas modelagens sobre o relacionamento franqueador-franqueado.

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Em trabalhos na língua portuguesa, destaca-se a utilização da modelagem desenvolvida por Cohen e Silva (2000) utilizada por outros pesquisadores como Paiva (2009), Rocha (2010) e Dantas *et al* (2012). Esta modelagem avalia o relacionamento franqueador-franqueado por meio de cinco dimensões observáveis, porém, não afere separadamente os atributos que compõem as dimensões.

Monroy e Alzola (2005) e Bordonaba-Juste e Polo-Redondo (2008) distinguem o relacionamento franqueador-franqueado segundo a projeção de curto prazo e longo prazo. Porém, apenas o primeiro avalia separadamente a perspectiva de franqueador e franqueado na projeção de curto prazo. Esta projeção é voltada para a implantação da franquia, enquanto a projeção longo prazo se inicia quando as empresas vão além da troca baseada em transações (MONROY; ALZOLA, 2005).

Modelo de qualidade do serviço

Clientes avaliam a qualidade de um serviço baseados em um padrão interno anterior a experiência de serviço, ou seja, em função de suas expectativas (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). O serviço esperado é influenciado pela experiência anterior, necessidades pessoais dos clientes, comunicação boca a boca e comunicação de mercado da empresa (GRONROOS, 2009). O grau de satisfação do cliente decorre de uma comparação entre a expectativa e a percepção da experiência do serviço (CORRÊA; CAON, 2002). O desempenho do serviço além dos níveis esperados, surpreende e encanta os clientes. Porém, se a qualidade cai abaixo do nível de serviços esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância – ou lacuna de qualidade entre o desempenho do fornecedor do serviço e as expectativas do cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Para desenvolver modelos de gestão de serviços é preciso saber o que os clientes querem e o que avaliam das empresas de serviços (Gronroos, 2009). Gronroos desenvolveu um modelo onde o cliente compara o serviço esperado (expectativa) ao serviço percebido (desempenho). A qualidade percebida de um serviço é o resultado de uma avaliação em que o cliente compara suas expectativas com o serviço que recebeu. As promessas podem exercer efeitos sobre a expectativa do cliente, o mesmo se aplica à comunicação boca a boca e a experiência anterior com o serviço.

Na mesma linha de pensamento de Grönroos, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), com base em estudos empíricos, desenvolveram uma base conceitual sólida para a compreensão da qualidade dos serviços. Propuseram, com base no paradigma da desconformação, o modelo das lacunas de qualidade. Cada lacuna (*gap*) representa um empecilho para a oferta de um serviço que os consumidores percebam como de qualidade elevada. Os autores encontraram lacunas importantes: (1) nas percepções da administração a respeito das expectativas dos clientes; (2) na tradução e especificação dessas expectativas por parte dos gestores - os padrões internos de desempenho fixados pela organização não refletem minuciosamente as expectativas dos clientes -; (3) na realização do serviço em si pela área operacional – representa a dissonância entre desempenho real e o desempenho padrão preestabelecido pela empresa; (4) na dissonância entre o serviço realizado e o que é comunicado ao cliente por informações e promessas externas sobre o mesmo; e, (5) na

diferença entre as expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção destes em relação ao desempenho do serviço oferecido. No modelo das lacunas, a qualidade do serviço é medida pela diferença entre o nível de expectativas e o desempenho percebido pelos clientes. O grau de qualidade de um serviço é medido pela dimensão da lacuna 5 (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006; PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985).

3 Metodologia

A primeira etapa desta pesquisa desenvolveu o referencial teórico baseado na gestão de serviços e no relacionamento franqueador-franqueado. Neste passo foi possível identificar modelos de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado e selecionar o mais adequado para servir como base. Sequencialmente, foram analisados os modelos voltados para avaliar o relacionamento franqueador-franqueado e a compatibilidade de cada um deles com teoria da gestão dos serviços associados ao relacionamento. Os modelos de avaliação do *franchising* foram descritos e analisados criticamente com o objetivo de conhecer seus elementos básicos. Ao final, incorporaram-se os elementos para a apreensão de expectativas e percepções das partes sobre o serviço recebido.

Com base na literatura e em entrevistas com grupos focais, ajustes foram incorporados ao modelo desenvolvido para avaliar o relacionamento franqueador-franqueado. O modelo completou-se com a construção do instrumento de coleta dos dados para a avaliação das lacunas de percepção do relacionamento franqueador-franqueados. O instrumento de coleta de dados é constituído por um questionário com doze módulos que contemplam uma avaliação quantitativa das expectativas e percepções de desempenho de franqueador e franqueados no curto e longo prazos. O instrumento foi aplicado na avaliação de uma rede de franquias do segmento de farmácias de manipulação. Os resultados refletem as lacunas de qualidade obtidas nas perspectivas do franqueador e dos franqueados nos curto e longo prazos. A partir da análise dos resultados foi possível estabelecer um conjunto de considerações sobre as implicações gerenciais da avaliação. A Figura 2 apresenta o esquema metodológico utilizado na pesquisa.

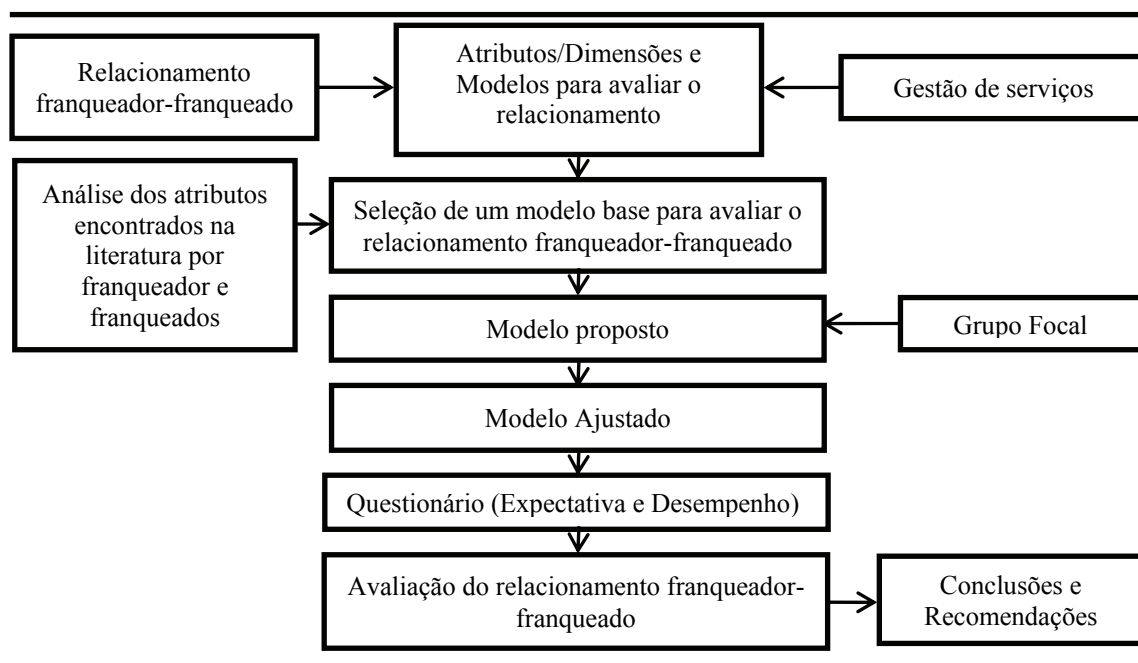


Figura 2. Esquema metodológico

Fonte: Elaborada pelos Autores.

O modelo proposto

O modelo Monroy e Alzola (2005), exposto na Figura 3, por avaliar o relacionamento franqueador-franqueado de forma plena, incluindo perspectivas de curto e longo prazos, se apresenta como a base ser usada para avaliação do relacionamento franqueador-franqueado utilizando a teoria de serviços. Monroy e Alzola (2005) não estabeleceram os atributos a serem pesquisados em cada uma das dimensões.

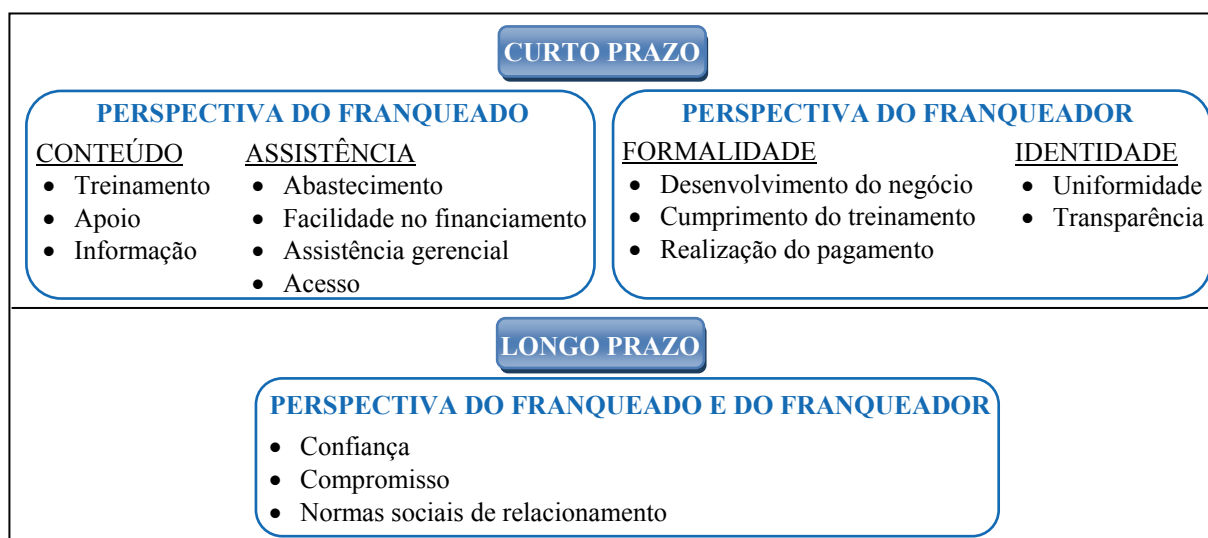


Figura 3. Qualidade do relacionamento franqueador-franqueado
Fonte: Elaborada pelos autores com base em Monroy e Alzola (2005).

Atributos selecionados

Os Pesquisadores selecionaram na literatura atributos que melhor preenchessem as dimensões do modelo de Monroy e Alzola (2005). Assim foi desenvolvido o modelo proposto. Este modelo adota a escala de Dickey, Mcknight e George (2008) para medir a confiança e a escala usada por McDonell, Beatson e Huang (2011) para avaliar o compromisso. O modelo proposto foi apresentado para franqueador e franqueados de uma rede do setor farmacêutico, por meio de entrevistas com grupos focais em ocasiões distintas. Entrevistas deste gênero são usadas para se obter informações em profundidade sobre problemas de serviços e podem ser utilizadas para encontrar critérios (atributos) empregados para avaliar a qualidade do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). O pré-teste contou com a colaboração de cinco franqueados que avaliaram os módulos da perspectiva do franqueado da primeira versão do questionário. Ao passo que os representantes do franqueador avaliaram os módulos do questionário sobre a perspectiva do franqueador. O questionário foi revisto a fim de contemplar as observações pertinentes e reapresentado aos mesmos colaboradores em uma nova entrevista com grupos focais.

Neste estudo, os termos franqueador e franqueado se referem sempre às pessoas jurídicas, portanto se avalia a relação entre as empresas, e não a relação entre as pessoas que representam essas organizações. Nas entrevistas com o grupo do franqueador estavam presentes o diretor geral e o diretor administrativo da franqueadora. Este grupo auxiliou na investigação de atributos na perspectiva do franqueador, ou seja, acerca do que o franqueador espera de seus franqueados. No grupo dos franqueados, investigou-se o que os presentes esperam de seu franqueador. Este modelo, contendo um quadro referencial com definições de todos os atributos, foi apresentado separadamente aos grupos do franqueador e dos

franqueados para que fizessem novos apontamentos. Os Pesquisadores tomaram o cuidado de não restringirem o modelo apenas à rede de franquia na qual foram realizadas as entrevistas com grupos focais. As dimensões e os atributos utilizados pelo modelo ajustado são apresentados nas Figuras 4, 5 e 6.

Dimensão	Atributos
Treinamento	Treinamento quanto ao atendimento ao cliente
	Treinamento quanto à administração financeira
	Treinamento quanto à administração de recursos humanos
	Treinamento quanto à gestão de operações
	Treinamento quanto ao marketing
Apoio	Análise da viabilidade da implantação da franquia (análise viabilidade projeto)
	Escolha do ponto comercial
	Planejamento do layout da unidade franqueada
	Assistência na compra de equipamentos
	Assistência na inauguração
Informação	Clareza e completude das cláusulas do contrato de franquia empresarial
Abastecimento	Adquiridos pelo franqueado do franqueador
	Adquiridos pelo franqueado de fornecedores, com a mediação do franqueador
	Adquiridos pelo franqueado diretamente de fornecedores licenciados
Financiamento	Parcerias entre franqueador e bancos que facilitem financiamento ao franqueado
Assistência permanente	Consultoria de campo (suporte técnico ou assistência técnica)
	Manual de operações
	Assistência em propaganda
	Fornecimento/desenvolvimento de material promocional
Acesso	Facilidade no contato entre franqueado e franqueador

Figura 4. Perspectiva do franqueado: dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo

Fonte: Elaborada pelos Autores

Dimensão	Atributos
Desenvolvimento do negócio	Cumprimento da missão organizacional pelo franqueado
Cumprimento do treinamento	Cumprimento do treinamento quanto ao atendimento ao cliente
	Cumprimento treinamento quanto à administração financeira
	Cumprimento do treinamento quanto à administração de rec. humanos
	Cumprimento treinamento quanto à gestão de operações
	Cumprimento do treinamento quanto ao marketing
Realização do pagamento e taxas	Pagamento da taxa de franquia
	Pagamento da taxa de royalties
Uniformidade	Respeito à identidade visual da franquia
	Atuação apenas em território acordado em contrato
	Oferta apenas de produtos e serviços autorizados pelo franqueador.
Transparência	Auditoria de campo realizada pelo franqueador na unidade franqueada

Figura 5. Perspectiva do franqueador: dimensões e atributos no relacionamento de curto prazo

Fonte: Elaborada pelos Autores

Dimensão	Atributos
Confiança	Competência
	Honestidade
Compromisso	Compromisso
Normas sociais de relacionamento	Solidariedade
	Mutualidade
	Flexibilidade
	Harmonização de conflitos

Figura 6. Perspectiva franqueador-franqueado: dimensões e atributos no relacionamento de longo prazo

Fonte: Elaborada pelos Autores

Instrumento de Coleta

A partir do modelo ajustado, desenvolveu-se um questionário para avaliar a percepção de franqueador e franqueado sobre importância e desempenho de um conjunto atributos. O instrumento de coleta de dados, questionário, é composto por doze módulos numerados de I a XII. A Figura 7 mostra as referências de cada módulo, incluindo perspectiva e o prazo da avaliação, quem, o que avalia e o conteúdo.

Módulo	Perspectiva	Prazo	Quem avalia	O que avalia	Conteúdo
I	Franqueado	Curto	Franqueado	Expectativa para franqueado	Atributos da Figura 4
II	Franqueado	Curto	Franqueado	Desempenho do franqueador	Atributos da Figura 4
III	Ambos	Longo	Franqueado	Expectativa para franqueado	Atributos da Figura 6
IV	Ambos	Longo	Franqueado	Desempenho do franqueador	Atributos da Figura 6
V	Franqueador	Curto	Franqueado	Expectativa para franqueador	Atributos da Figura 5
VI	Franqueador	Curto	Franqueado	Desempenho autoavaliação	Atributos da Figura 5
VII	Franqueado	Curto	Franqueador	Expectativa para franqueado	Atributos da Figura 4
VIII	Franqueado	Curto	Franqueador	Desempenho autoavaliação	Atributos da Figura 4
IX	Ambos	Longo	Franqueador	Expectativa para franqueador	Atributos da Figura 6
X	Ambos	Longo	Franqueador	Desempenho do franqueado	Atributos da Figura 6
XI	Franqueador	Curto	Franqueador	Expectativa para franqueador	Atributos da Figura 5
XII	Franqueador	Curto	Franqueador	Desempenho do franqueado	Atributos da Figura 5

Figura 7. Referências de cada módulo do instrumento de coleta do modelo ajustado

Fonte: Elaborada pelos Autores

Os módulos I, II, III, IV permitem avaliar a lacuna 5 do modelo da qualidade do serviço sob a ótica dos franqueados. Os módulos I e II apreendem, respectivamente, as expectativas dos franqueados e o desempenho do serviço oferecido pelo franqueador no curto prazo. Os módulos III e IV apreendem, respectivamente, as expectativas dos franqueados e o desempenho do serviço oferecido pelo franqueador no longo prazo.

Os módulos IX, X, XI, XII permitem avaliar a lacuna 5 do modelo da qualidade do serviço sob a ótica do franqueador. Os módulos IX e X apreendem, respectivamente, as expectativas do franqueador e o desempenho do serviço oferecido pelos franqueados no longo prazo. Os módulos XI e XII apreendem, respectivamente, as expectativas do franqueador e o desempenho do serviço oferecido pelos franqueados no curto prazo.

A diferença entre expectativas apreendidas pelos módulos I e VII mostra a lacuna 1 do modelo da qualidade do serviço. Ela indica o que o franqueador pensa sobre o que esperam os franqueados no curto prazo. *Mutatis mutandis*, a diferença entre expectativas apreendidas pelos módulos V e IX refletem a lacuna 1. Ela indica o que os franqueados pensam sobre o que espera o franqueador no curto prazo.

A lacuna 1 também podem ser obtidas no longo prazo. Como os atributos avaliados são os mesmos para franqueador e franqueados, ela pode ser obtida pela diferença entre as expectativas colhidas pelos módulos III e IX.

Os módulos VI e VIII refletem autoavaliações realizadas, respectivamente, pelos franqueados e pelo franqueador. As diferenças entre os resultados dos módulos VI-XII e VIII-II mostram lacunas de percepção do desempenho no curto prazo. As diferenças mostram o quão distante o desempenho de cada um, franqueador e franqueado, está em relação ao outro.

Em todos os módulos as questões são avaliadas sobre uma escala de 11 pontos variando de 0 (zero) a 10 (dez). As expectativas são avaliadas pelo grau de importância que cada respondente confere ao atributo (ZEITHAML; BITNER, 2003). Assim, zero representa que o atributo não é importante e dez que o atributo é muito importante. Na avaliação do desempenho, a escala também varia de 0 (zero), péssimo desempenho a 10 (dez), excelente desempenho.

4 Resultados

O Estudo de Caso

O modelo proposto foi aplicado em uma rede de franquias do setor farmacêutico na qual a sede do franqueador se localiza no Nordeste do Brasil. A rede de franquia opera também nas regiões Norte, Centro-Oeste e Sudeste. O franqueador atua no comércio varejista, especificamente no segmento de farmácias de manipulação, há 30 anos e utiliza o *franchising* há 17 anos. O sistema de franquia desta rede consiste, essencialmente, no direito de utilização da marca e na transferência de tecnologia para o franqueado. Os questionários foram enviados e retornados em março de 2013. Todos os questionários remetidos foram respondidos. Cada franqueado com franquia(s) em funcionamento há pelo menos seis meses, independentemente do número de unidades franqueadas sob o seu controle, respondeu um questionário. Estes franqueados são responsáveis por 47 unidades franqueadas da rede. Os demais franqueados não foram pesquisados, uma vez que o relacionamento de longo prazo com o franqueador poderia não estar consolidado. Por sua vez, os representantes do franqueador, presidente e diretor administrativo, responderam em conjunto somente um questionário.

Os resultados são apresentados conforme as projeções (curto e longo prazos) e perspectivas (franqueador e franqueado) do modelo ajustado. Em cada uma dessas subdivisões do relacionamento são expostas as percepções de franqueador e franqueado. Importante destacar que as percepções sobre expectativa (importância) e desempenho do franqueado foram obtidas a partir de médias aritméticas simples calculadas a partir dos 25 questionários respondidos pelos franqueados.

Perspectiva do Franqueado do Relacionamento de Curto Prazo

A Tabela 1 apresenta as percepções de franqueado e franqueador sobre os vinte atributos da perspectiva do franqueado do relacionamento de curto prazo. Para cada um dos envolvidos no relacionamento estão expostos: expectativa (E); ranking (R) no qual o primeiro é o atributo mais importante e o último, o menos importante; desempenho (D) e lacuna da qualidade (L) avaliada a partir da diferença entre desempenho e expectativa.

Tabela 1

Percepções de franqueado e franqueador da perspectiva do franqueado no curto prazo

Perspectiva do Franqueado do Relacionamento de Curto Prazo								
Atributo	Avaliação pelo Franqueado*				Avaliação pelo Franqueador**			
	E	R	D	L	E	R	D	L
Acesso ao franqueador	9,88	1	9,52	-0,36	10,00	3	10,00	0,00
Consultoria de campo	9,64	2	9,08	-0,56	10,00	2	10,00	0,00
Manual de operações	9,56	3	9,32	-0,24	8,00	14	9,00	1,00
Análise viabilidade	9,52	4	7,44	-2,08	10,00	4	10,00	0,00
Abastecimento no franqueador	9,52	5	8,32	-1,20	7,00	19	9,00	2,00
Compra de equipamentos	9,48	6	8,80	-0,68	10,00	8	10,00	0,00
Abastec. mediado franqueador	9,48	7	7,64	-1,84	9,00	9	8,00	-1,00
Treina administ. financeira	9,44	8	7,28	-2,16	8,00	18	8,00	0,00
Treinamento marketing	9,44	9	8,00	-1,44	9,00	11	10,00	1,00
Assistência em propaganda	9,44	10	7,72	-1,72	8,00	17	9,00	1,00
Ponto comercial	9,40	11	7,44	-1,96	8,00	13	8,00	0,00
Contrato de franquia	9,28	12	8,80	-0,48	10,00	1	10,00	0,00
Treina atendimento cliente	9,24	13	7,72	-1,52	10,00	6	9,00	-1,00
Material promocional	9,24	14	8,08	-1,16	10,00	5	9,00	-1,00

Treinamento gestão operações	9,20	15	8,08	-1,12	8,00	15	9,00	1,00
Layout unidade franqueada	9,12	16	7,44	-1,68	8,00	16	9,00	1,00
Treinamento rec. humanos	9,08	17	7,44	-1,64	7,00	20	8,00	1,00
Facilidade no financiamento	8,92	18	8,08	-0,84	9,00	10	9,00	0,00
Abastec. licenciado franqueador	8,76	19	8,28	-0,48	9,00	12	9,00	0,00
Inauguração	8,72	20	7,40	-1,32	10,00	7	9,00	-1,00
E – Média das expectativas R – Ranking das expectativas D – Desempenho L - Lacunas * Avaliação pelos módulos I e II. ** Avaliação pelos módulos VII e VIII – expectativas que o franqueador pensa ser do franqueado e autoavaliação do desempenho do franqueador.								

Fonte: Pesquisa (2013).

Os vinte atributos podem ser divididos em três níveis de acordo com a expectativa (importância) conferida pelo franqueado: mais importantes (primeiro ao sétimo do ranking de importância); medianamente importantes (oitavo a décimo terceiro no ranking de importância) e menos importantes (décimo quarto ao vigésimo do referido ranking). Os atributos mais importantes podem ser considerados críticos na satisfação do franqueado com o relacionamento com o seu franqueador. Se o franqueador deseja melhorar o relacionamento com o seu franqueado, necessita centrar seus recursos nesses atributos. Se por um lado lacunas positivas nestes atributos podem fortalecer o relacionamento, por outro lacunas negativas tendem a desgastá-lo. Seguindo a essência da matriz absoluta de importância-desempenho proposta por Stock e Lambert (2001), atributos com grande importância que apresentam profundas lacunas negativas merecem, definitivamente, um cuidado especial por parte do franqueador. Atributos localizados entre os medianamente importantes e menos importantes também devem ser trabalhados, porém sem a mesma ênfase que os mais importantes.

A expectativa dos atributos para o franqueado variou entre 8,72 e 9,88, o que significa altas expectativas para todos os atributos. Os mais valorizados foram acesso ao franqueador (9,88), consultoria de campo (9,64), manual de operações (9,56), análise da viabilidade de implantação da franquia (9,52) e abastecimento no franqueador (9,52). Por outro lado, os atributos menos importantes foram apoio no desenvolvimento do *layout* da franquia (9,12), treinamento em recursos humanos (9,08), apoio para financiamento da franquia em bancos (8,92), abastecimento licenciado pelo franqueador (8,76) e apoio na inauguração da franquia (8,72).

A avaliação do desempenho do franqueador pelo franqueado apresentou altos valores, de 7,28 a 9,52, entretanto, como as notas conferidas para a importância foram ainda mais elevadas, há lacunas negativas de qualidade em todos os atributos desta perspectiva. A lacuna mais profunda diz respeito ao treinamento quanto à administração financeira (-2,16), seguida da análise da viabilidade da implantação da franquia (-2,08), apoio na seleção do ponto (-1,96), abastecimento mediado pelo franqueador (-1,84) e apoio em propaganda (-1,72). A Tabela 2 expõe as maiores e menores lacunas (L), além do ranking de importância (R) de acordo com a percepção do franqueado sobre a perspectiva do franqueado (curto prazo).

Tabela 2

Maiores e menores lacunas de qualidade na percepção do franqueado

Maiores Lacunas			Menores Lacunas		
Atributo	L	R	Atributo	L	R
Treina administ. financeira	-2,16	8	Abastecimento no franqueador	-1,20	5
Análise viabilidade	-2,08	4	Material promocional	-1,16	14
Ponto comercial	-1,96	11	Treinamento gestão operações	-1,12	15
Abastec. mediado franqueador	-1,84	7	Facilidade no financiamento	-0,84	18
Assistência em propaganda	-1,72	10	Compra de equipamentos	-0,68	6
Layout unidade franqueada	-1,68	16	Consultoria de campo	-0,56	2
Treinamento rec. humanos	-1,64	17	Abastec. licenciado franqueador	-0,48	19

Treina atendimento cliente	-1,52	13	Contrato de franquia	-0,48	12
Treinamento marketing	-1,44	9	Acesso ao franqueador	-0,36	1
Inauguração	-1,32	20	Manual de operações	-0,24	3

Fonte: Pesquisa (2013).

Merecem atenção especial do franqueador: análise da viabilidade de implantação da franquia, quarta do ranking de importância do franqueado com a segunda maior lacuna negativa (-2,08) e abastecimento mediado pelo franqueador, sétimo do ranking de importância do franqueado com a quarta lacuna negativa mais profunda (-1,84).

A avaliação do franqueador sobre a importância conferida pelo seu franqueado a cada atributo variou de 7 a 10, sendo esta a resposta mais frequente. Como os representantes do franqueador preencheram em conjunto apenas um questionário para conceber a percepção do franqueador, houve empate na importância conferida para alguns atributos. Diante disto, o próprio franqueador ordenou tais atributos de forma que o primeiro do ranking é o mais importante e o último o de menor importância.

É desejável que expectativas de franqueado e franqueador se mostrem alinhadas. O coeficiente de *Spearman* foi utilizado para medir o grau de correlação entre as ordenações (rankings) estabelecidos por franqueado e franqueador. Aqui, a comparação ocorre entre o nível de expectativa do franqueado e o grau de expectativa que o franqueador pensa que o franqueado confere aos atributos. Isso permite compreender em que medida o franqueador desta rede conhece a expectativa do seu franqueado quanto aos atributos da perspectiva do franqueado (curto prazo). O teste revelou um baixo alinhamento entre as necessidades do franqueado e o que o franqueador pensa ser a necessidade do franqueado, tendo sido obtido o resultado 0,241 para um nível de significância de 95%.

Na autoavaliação de desempenho, o franqueador conferiu a si mesmo notas que variaram de 8 a 10. Em quatro atributos, o franqueador reconhece que oferece serviços abaixo da expectativa do seu franqueado, são eles: desenvolvimento de material promocional, treinamento no atendimento ao cliente, apoio na inauguração e abastecimento mediado pelo franqueador. Apesar de o franqueado apontar lacunas negativas de qualidade em todos os atributos, o franqueador pensa que oferece serviços acima das expectativas do seu franqueado nos seguintes atributos: treinamento quanto ao marketing (+1), manual de operações (+1), apoio no desenvolvimento do layout da franquia (+1), apoio em propaganda (+1), treinamento em recursos humanos (+1) e abastecimento no franqueador (+2).

Perspectiva do Franqueador do Relacionamento de Curto Prazo

A Tabela 3 representa as percepções de franqueador e franqueado acerca dos doze atributos da perspectiva do franqueador do relacionamento de curto prazo. Para cada parte envolvida no relacionamento estão expostos: expectativa (E); ranking (R) no qual o primeiro é o atributo mais importante e o último, o menos importante; desempenho (D) e lacuna da qualidade (L).

Tabela 3

Percepções de franqueador e franqueado da perspectiva do franqueador no curto prazo

Perspectiva do Franqueador do Relacionamento de Curto Prazo								
Atributo	Avaliação pelo Franqueador*				Avaliação pelo Franqueado**			
	E	R	D	L	E	R	D	L
Produtos e serviços autorizados	10,00	1	10,00	0,00	9,28	6	9,64	0,36
Taxa de royalties	10,00	2	8,20	-1,80	9,72	3	8,72	-1,00
Transparência em auditoria	10,00	3	9,00	-1,00	9,88	1	9,88	0,00
Taxa da franquia	10,00	4	9,92	-0,08	9,72	2	9,60	-0,12
Identidade visual	10,00	5	9,00	-1,00	9,20	8	9,52	0,32

Território	10,00	6	10,00	0,00	9,72	4	9,88	0,16
Cumpre treinamento atend.ao cliente	10,00	7	8,16	-1,84	9,24	7	9,04	-0,20
Cumpre treinamento marketing	10,00	8	7,60	-2,40	8,76	12	8,76	0,00
Cumpre treinamento adm. financeira	10,00	9	8,08	-1,92	8,96	10	8,20	-0,76
Cumpre treinamento rec. humanos	10,00	10	8,08	-1,92	8,76	11	8,24	-0,52
Cumpre missão	9,00	11	10,00	1,00	9,52	5	9,40	-0,12
Cumpre treinamento gestão operações	9,00	12	8,32	-0,68	9,04	9	8,48	-0,56
E – Média das expectativas R – Ranking das expectativas D – Desempenho L - Lacunas * Avaliação pelos módulos XI e XII. ** Avaliação pelos módulos V e VI – expectativas que o franqueado pensa ser do franqueador e autoavaliação do desempenho do franqueado.								

Fonte: Pesquisa (2013).

Os doze atributos estão classificados em três níveis de acordo com a expectativa (importância) conferida pelo franqueador: mais importantes (primeiro ao quarto do ranking de importância); medianamente importantes (quinto ao oitavo no ranking de importância) e menos importantes (nono ao décimo segundo do mesmo ranking). Neste ponto, as colocações a respeito da satisfação com os serviços no relacionamento de curto prazo mudam de sentido, isto é, anteriormente, na perspectiva do franqueado, o prestador de serviços era o franqueador. Agora, na perspectiva do franqueador, é o franqueado. Portanto, caso o franqueado queira melhorar o relacionamento, carece situar seus esforços principalmente nos atributos mais valorizados pelo seu franqueador.

A importância dos atributos para o franqueador oscilou somente entre 9 e 10. As notas repetidas dificultam a construção de um ranking de importância. Diante desta situação, o próprio franqueador ordenou os atributos, sendo o primeiro do ranking o mais importante e o último o de menor importância. Os quatro atributos mais valorizados pelo franqueador desta rede foram oferta de produtos e serviços autorizados pelo franqueador (10), pagamento de royalties (10), transparência em auditorias (10) e pagamento da taxa de franquia (10). Os quatro menos valorizados foram cumprimento do treinamento em marketing (10), cumprimento do treinamento em administração financeira (10), cumprimento da missão (9) e cumprimento do treinamento em gestão de operações (9).

A avaliação do franqueado sobre o que pensa ser importante para o seu franqueador variou entre 8,76 e 9,88. De acordo com o franqueado, os atributos mais importantes para o franqueador são: transparência em auditorias (9,88), pagamento da taxa de franquia (9,72), pagamento dos royalties (9,72) e atuação apenas em território acordado com o franqueador (9,72).

O teste de *Spearman* revelou 0,615 (significância de 95%) de correlação entre os *rankings* de importância estabelecidos por franqueador e franqueado. Esse número sugere uma sintonia mediana entre expectativas de franqueador e franqueado para os atributos da perspectiva do franqueador na projeção de curto prazo. Indicam ainda que o franqueado conhece razoavelmente o que o seu franqueador espera nos aspectos ligados ao início da operação da franquia.

Ao avaliar o desempenho do seu franqueado, o franqueador aponta lacunas negativas da qualidade em nove de doze atributos. Não houve lacunas para oferta de produtos e serviços autorizados pelo franqueador e atuação em território acordado com o franqueador. Quanto ao cumprimento da missão, a lacuna foi positiva. A Tabela 4 apresenta as maiores e menores lacunas (L), bem com o ranking de importância (R) de acordo com a percepção do franqueador sobre a perspectiva do franqueador no relacionamento de curto prazo.

Tabela 4

Maiores e menores lacunas de qualidade na percepção do franqueador

Maiores Lacunas			Menores Lacunas		
Atributo	L	R	Atributo	L	R
Cumpre treinamento marketing	-2,40	8	Identidade visual	-1,00	5

Cumprimento treinamento adm. financeira	-1,92	9	Cumprimento treinamento gestão operações	-0,68	12
Cumprimento treinamento rec. humanos	-1,92	10	Taxa da franquia	-0,08	4
Cumprimento treinamento atend. ao cliente	-1,84	7	Produtos e serviços autorizados	0,00	1
Taxa de royalties	-1,80	2	Território	0,00	6
Transparência em auditoria	-1,00	3	Cumprimento missão	1,00	11

Fonte: Pesquisa (2013).

Na avaliação do franqueador, as quatro lacunas negativas mais expressivas recaíram sobre atributos que não estão entre os mais importantes: cumprimento do treinamento de marketing (-2,4), cumprimento do treinamento em administração financeira (-1,92) e cumprimento do treinamento em recursos humanos (-1,92). No entanto, o pagamento da taxa de *royalties*, segundo no *ranking* de importância, aparece com uma lacuna significativa (-1,8).

O franqueado reconhece que o seu desempenho deixa a desejar no atributo pagamento da taxa de *royalties*, sendo esta a maior lacuna na sua própria percepção (-1). Entretanto, não reconhece lacunas de qualidade na transparência em auditorias. E mais, no que se refere ao respeito à identidade visual da franquia, entende que o seu desempenho é superior às expectativas do franqueador.

Perspectiva do Franqueador e do Franqueado do Relacionamento de Longo Prazo

A Tabela 5 representa as percepções de franqueador e franqueado quanto aos sete atributos da projeção de longo prazo, que é comum aos dois. Para franqueador e franqueado estão expostos: expectativa (E), ranking (R) no qual o primeiro é o atributo mais importante e o último, o menos importante; desempenho (D) e lacuna da qualidade (L).

Assim como na projeção de curto prazo, os sete atributos da projeção de longo prazo estão divididos em três grupos de acordo com a importância conferida por franqueador e franqueado: mais importantes (primeiro e segundo dos rankings), medianamente importantes (terceiro ao quinto dos rankings de importância) e menos importantes (sexto e sétimo dos rankings). As notas de importância para o franqueador oscilaram somente entre 9 e 10, por isso o próprio franqueador ordenou os atributos, sendo o primeiro do ranking o mais importante e o último o de menor importância.

Tabela 5

Percepções de franqueador e franqueado no relacionamento de longo prazo

Perspectiva do Franqueador e do Franqueado Relacionamento de Curto Prazo								
Atributo	Avaliação pelo Franqueador*				Avaliação pelo Franqueado**			
	E	R	D	L	E	R	D	L
Competência	10,00	1	8,28	-1,72	9,88	1	9,72	-0,16
Honestidade	10,00	2	8,68	-1,32	9,88	2	9,84	-0,04
Solidariedade	10,00	3	8,92	-1,08	9,80	3	9,64	-0,16
Mutualidade	10,00	4	8,96	-1,04	9,60	4	8,92	-0,68
Compromisso	9,00	5	9,00	0,00	9,56	5	9,00	-0,56
Harmonização de conflitos	10,00	6	9,00	-1,00	9,52	6	9,60	0,08
Flexibilidade	9,00	7	8,88	-0,12	9,32	7	8,76	-0,56
E – Média das expectativas R – Ranking das expectativas D – Desempenho L – Lacunas								
* Avaliação pelos módulos IX e X. ** Avaliação pelos módulos III e IV								

Fonte: Pesquisa (2013).

Vale destacar a perfeita sintonia entre as partes envolvidas no relacionamento quanto aos atributos da projeção de longo prazo. O teste de *Spearman* apontou a correlação máxima (1). Competência e honestidade, ambos componentes da confiança segundo Dickey, McKnight e George (2008), são os atributos mais valorizados. Por sua vez, harmonização de conflitos e flexibilidade são os menos importantes.

Ao avaliar o franqueado, o franqueador aponta lacunas negativas de qualidade em seis atributos que variam de -1,72 a -0,12. Por sua vez, ao avaliar o franqueador, o franqueado também assinala lacunas negativas da qualidade em seis atributos, mas com lacunas negativas mais rasas que oscilam entre -0,68 e -0,04. Apesar da quantidade de lacunas negativas ser a mesma na percepção de franqueador e franqueado ao avaliarem o seu parceiro de *franchising*, a profundidade dessas lacunas difere significativamente. No mais, as quatro lacunas negativas com maior expressão apontadas pelo franqueador ao avaliar seu franqueado são justamente nos atributos mais importantes. Isso não acontece no sentido inverso, uma vez que nos atributos mais valorizados pelo franqueado, são registradas as menores lacunas negativas para a qualidade do franqueador.

5 Considerações Finais

O modelo desenvolvido se mostrou adequado na avaliação da qualidade do relacionamento franqueador-franqueado em uma rede de franquias do setor farmacêutico. Tanto na perspectiva do franqueado quanto na do franqueador, no curto e no longo prazo, os atributos receberam altas notas de importância (expectativas), o que reforça a escolha adequada dos atributos selecionados na literatura nacional e internacional sobre o *franchising*.

É desejável que expectativas de franqueador e franqueado estejam alinhadas no relacionamento de curto e longo prazos. Parte-se do princípio que lacunas de qualidade, sejam positivas ou negativas, afetam o relacionamento entre franqueador e franqueado. Um bom relacionamento pressupõe a ausência de lacunas negativas significativas, especialmente em atributos de grande importância. Grandes lacunas negativas de qualidade tendem a corroer os relacionamentos, tornando-os precários. Por outro lado, lacunas positivas, sobretudo em atributos muito valorizados, fortalecem o relacionamento.

Em princípio, o franqueador possui mais estrutura, experiência e informações do que o franqueado. Foi o franqueador que selecionou o franqueado para fazer parte da rede de franquias. É de se esperar que conheça bem as necessidades do franqueado. No entanto, no caso em tela, os resultados sugerem que o franqueado conhece melhor as expectativas do franqueador do que o franqueador conhece as expectativas do franqueado. Isso abre a possibilidade do franqueador investir seus recursos em atributos pouco valorizados pelo franqueado. Esta pode ser a razão pela qual o franqueado, ao avaliar o franqueador, tenha apontado lacunas negativas de qualidade em todos os atributos de curto prazo. Apesar disso, o franqueador só reconhece suas limitações em quatro desses atributos.

Franqueador e franqueados demonstraram que suas prioridades estão alinhadas nos sete atributos que compõem o relacionamento de longo prazo. Isso significa uma clareza no que franqueados e franqueador esperam do seu relacionamento. Na avaliação do franqueador, o franqueado fica aquém das expectativas em seis de sete atributos. As maiores lacunas de qualidade do franqueado se localizam justamente nos atributos mais valorizados pelo franqueador (competência, honestidade, solidariedade e mutualidade). Por outro lado, o franqueado também percebe lacunas de qualidade em seis dos sete atributos da projeção de longo prazo, porém o franqueador apresenta, na percepção do franqueado, menores lacunas de qualidade nos atributos mais valorizados. As lacunas negativas de qualidade apontadas pelo franqueado são menores que aquelas apontadas pelo franqueador na maioria dos atributos.

Por fim, cabe apontar que o modelo das lacunas de qualidade mostrou-se claramente oportuno e aderente ao processo de avaliação do relacionamento entre franqueados e franqueador no curto e longo prazos. Não se pode deixar de apontar que a concepção de Gronroos sobre as lacunas de percepção entre empresas e seus clientes se encaixa adequadamente nas relações interempresariais de uma rede de franquias.

Referências

- ABDULLAH, F. *et al.* Measuring and managing franchisee satisfaction: a study of academic franchising. **Journal of Modelling in Management**, v. 3, n. 2, p. 182-199, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Franquias**: guia oficial. 14. ed. São Paulo: Lamonica, 2012a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Evolução do setor 2001-2011**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>. Acesso em 07 de junho de 2012b.
- BORDONABA-JUSTE, M. V.; POLO-REDONDO, Y. Differences between short and long-term relationships: an empirical analysis in franchise systems. **Journal of Strategic Marketing**, v. 16, n. 4, p. 327-354, 2008.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.
- BRITO, E. P. Z.; VIEIRA, V. A.; ESPARTEL, L. B. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 51, n.6, p. 522-527, 2011.
- COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 109-131, 2000.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- DANT, R. P.; GRÜNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. Franchising research frontiers for the twenty-first century. **Journal of Retailing**, n. 87, v. 3, p. 253-268, 2011.
- DANT, R. P.; LI, Z. G.; WORTZEL, L. H. Linking relationship quality and service quality in franchise systems: model e measurement. **Journal of Marketing Channels**, v. 4, n. 1, p. 103-124, 1995.
- DANTAS, M. L. R.; FILHO, E. P.; CAMPOS, D. F.; NÓBREGA, K. C. Satisfação e desempenho na interface franqueador-franqueado: um estudo de caso em farmácias de manipulação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2012, Bento Gonçalves/RS. anais eletrônicos. Bento Gonçalves/RS: ABEPRO, 2012.
- DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L. F.; SILVA, J.F. Estruturação das redes de *fastfood*: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. **Revista de Administração**, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.
- DAVIES, M. A. P. *et al.* A model of trust and compliance in franchise relationships. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 321-340, 2011.
- DICKEY, M.; MCKNIGHT, D.; GEORGE, F. The role of trust in franchise organizations. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 15, n. 3, p. 251-282, 2008.
- ESPINHA, P. G; MACHADO, H. P. V; RODRIGUES, R. M. I. Considerações sobre o empreendedorismo e a exploração de negócios no franchising. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005, p. 552-564.
- GRONROSS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GRUNHAGEN, M.; DORSCH, M.J. Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types. **Journal of Small Business Management**, Florida, v.41, n.4, p.366-384, 2003.
- JÚNIOR, A. S. L.; LUNA, R. M.; SOUSA, A. N. Evolução do sistema de franquia no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n.1, p 94-112, 2012.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

- MAEMURA, M. M. D. **Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício**: um estudo multicaso. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 2009.
- MCDONELL, J.; BEATSON, A.; HUANG, C. Investigating relationships between relationship quality, customer loyalty and cooperation: an empirical study of convenience stores franchise chain systems. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 23, n. 3, p. 367-385, 2011.
- MELO, P. L. R.; ANDREASSI T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 – 2007. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 268-288, 2010.
- MERLO, E. M. **O desempenho do setor de franquias no Brasil**: um estudo exploratório dos principais condicionantes de performance. 2000. 113f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2000.
- MONROY, M. F.; ALZOLA, L. M. An analyses of quality management in franchise systems. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5/6, p. 585-605, 2005.
- PAIVA, P. A. S. B. **Relacionamento entre franchisador e francheado**: caso de estudo: Casas do Benfica. Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, 2009.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, pp. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para pesquisa no futuro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 96-106, 2006.
- PERRIGOT, R. Services vs retail chains: are there any differences?: evidence from de French franchising industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 12, p. 918-930, 2006.
- PRADO, M. N. Franchising na alegria e na tristeza. São Paulo: Lamônica, 2008.
- ROCHA, F. B. **Impacto da postura comportamental do francheado e de sua relação com o francheador no desempenho da franquia**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2010.
- SILVA, V.; AZEVEDO, P. Formas plurais no *franchising* de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, 2007.
- SPINELLI, S.; BIRLEY, S. Toward a theory of conflict in the franchise system. **Journal of Business Venturing**, Oxford, v. 11, n. 5, p. 329-342, 1996.
- STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. Strategic logistics management. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 2001.
- VANCE, P. S; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre francheadores e francheados no Brasil. **Revista de Administração**, v. 43, n. 1, 2008.
- VIEIRA, V. A.; SLONGO, L. A. Marketing de relacionamento entre francheador e francheado: proposta de dois modelos. **Revista Alcance**, v. 13, n. 3, p. 311-328, 2006.
- WRIGHT, O.; GRACE, A. Trust and commitment within franchise systems: an Australian and New Zeland perspective. **Asia Pacific Journal of Marketing Logistics**, v. 23, n. 4, p. 486-500, 2011.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2003.